

مجلّة الواحات للبحوث والدراسات
ردمد 7163- 1112 العدد 7 (2009) : 322 - 335
http://elwahat.univ-ghardaia.dz

الشهادة البشرية بين التنظير والتطبيق في سوق العمل

فاتح سردوك و خليدة عابي
كلية العلوم الاقتصادية التسيير العلوم التجارية
المركز الجامعي بالوادي

مقدمة

إن احد التطورات الهامة في إدارة المنظمات في العقود الثلاثة الأخير هو بروز أهمية إدارة الموارد البشرية،ويتفق الباحثون الإداريون على إن الإدارة الفعالة للموارد البشرية في مواقع العمل يكون لها تأثير كبير على قدرة هذه المواقع على النمو والازدهار وتطوير وتحسين إنتاجيتها خاصة في بيئة العمل الحالية التي تتميز بالطابع التنافسي الشديد.

إن الدراسات الإدارية الحديثة أصبحت تؤكد على المدخل الإنساني الذي يقوم على مفهوم إن إحداث التطوير في مواقع العمل يرتكز أساسا على إحداث تغيير في السلوك التنظيمي للعاملين وتطوير أدائهم وتشكيل أنماط ايجابية من التفاعل الاجتماعي.

ومع تطور المنظمات الحديثة أصبحت مشكلة إدارة الموارد البشرية واحدة من مشكلات العصر الرئيسة نتيجة الاعتراف والتقدير المتزايد لأهمية جهود التعامل مع مواقف واتجاهات العاملين وهكذا أصبح الشغل الشاغل للإدارة هو الإبقاء على قوى عاملة ذات كفاءة ومهارة عالية وتتوافر لديها الرغبة للعمل التعاوني المنتج

نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية:

إن نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية يعود إلى بروز أهمية الدور البشري في العمل.. ومدى أهمية هذا الدور في تحقيق رؤية وغايات وأهداف المنظمة، ومن ثم بقائها واستمراريتها، فنشأةُ وتطورُ إدارة الموارد البشرية يدلان على مدى اهتمام المنظمات بدورها الكبير داخل هذه المنظمات، فضلاً عن دورها في تنمية وتطوير أداء العنصر البشري المنوط به العمل داخل المنظمات.

تيجة للقوانين الحكومية الخاصة بالحفاظ على الموارد البشرية، والقوانين الخاصة بالنقابات والاتحادات العمالية وغيرها، وانطلاقاً من إلزامية هذه القوانين للمنظمات، اتجهت هذه الخيرة إلى تكوين إدارة متخصصة باسم" إدارة الموارد البشرية" للتعامل مع هذه القوانين كي لا تقع تحت طائلتها وتتعرض لمخالفات وغرامات أو تهديد بالإغلاق.[1]

أدت المنافسة الشديدة بين المنظمات (الصناعية والتجارية... إلخ) كأحد إفرازات العولمة إلى توجيه جل اهتمام هذه المنظمة إلى إرضاء العملاء، ويقين هذه المنظمات أن هذا الإرضاء لن يكون إلا

من خلال جودة وتميز السلع والخدمات التي تنتجها وتقدمها.. ولن تتم هذه الجودة إلا من خلال جودة أداء العنصر البشري، فكان لزاماً على هذه المنظمات أن تلجأ إلى إدارة الموارد البشرية، التي تضع ضمن مهامها الرئيسية تطوير مفاهيم الجودة لدى العاملين، فضلاً عن تنمية مهاراتهم من خلال المناهج العلمية، والوسائل التدريبية الحديثة. إنَّ التطورَ الاقتصادي العالمي الهائل، وكبر حجم الشركات، ومن ثم كبر حجم العمالة وما تجره من مشاكل متنوعة، فَرَضَ الحاجةَ لإدارة متخصصة وهي إدارة الموارد البشرية للتعامل مع هذه المشكلات.

الموارد البشرية:

الموارد البشرية في منظمة ما هم جميع البشر أو الأفراد المنتمين لها، والعاملين فيها (سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين) وهؤلاء الأفراد تعاقدت معهم المنظمةُ للقيام بمهام وظيفية أو عمل محدد مقابل راتب أو أجر، وتعويضات، ومكافآت، ومزايا عينية محددة على أن يلتزمَ هؤلاءِ الأفرادُ في أثناء قيامهم بأعمالهم الموكلة إليهم من قبل المنظمة أو الشركة بإستراتيجية هذه المنظمة أو تلك الشركة، وهذه الإستراتيجية تشتمل على رؤية، ورسالة، وأهداف مادية ومعنوية تسعى المنظمةُ إلى تحقيقها.

وقد عمَدت المنظمات في الدول المتقدمة، وبعض دول العالم النامي الساعية إلى التقدم إلى تغيير مصطلح العاملين أو القوى العاملة أو العمال وهو مصطلح تقليدي، ما زال يستعمل في كثير من بلدان العالم النامي – إلى مصطلح– الموارد البشرية – للدلالة على أهمية العنصر البشري.[2]

مفهوم إدارة التنمية البشرية:

يقصد بإدارة الموارد البشرية ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن لعدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بفرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة وايجابية بما يحقق مصلحة الشركات أو مواقع العمل ومصلحة العاملين ومصلحة المجتمع.

هي إحدى الإدارات الرئيسية والأساسية في المنظمات والشركات التي تأخذ بالفكر الإداري المعاصر، ويتركز عملها على جميع الموارد البشرية التي تعمل داخل المنظمة أو الشركة، فهي تهتم بكل ما يتعلق بهذه الموارد البشرية من قبل التحاقها بالعمل من حيث التخطيط لمواصفاتها، ومنذ بدء التحاقها بالعمل، وحتى ساعة انتهاء خدماتها !.. فإدارة الموارد البشرية في المنظمة تعمل على تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية التي تعمل في المنظمة.من خلال إستراتيجية تشتمل على رؤية وغايات وأهداف وسياسات كلها تصب في الإستراتيجية العامة للمنظمة.[3]

وتشمل إدارة الموارد البشرية إدارة كافة المجالات التي تحكم علاقة الشركات بأفراد القوى العاملة بها بما يكفل الحصول على قوة عمل مناسبة كما ونوعا لتحقيق إنتاجية عالية لشركات أو مواقع العمل الأخرى.

الإطارُ العام لوظائف إدارة الموارد البشرية:

إنَّ الإطار العام يشتمل على العديد من الوظائف التي تكوِّن في مجموعها مجالَ عمل إدارة

الموارد البشرية أهم تلك الوظائف:[4]

1. وظيفة تجميع وتكوين الموارد البشرية: هذه الوظيفة أو النشاط من أهم النشاطات الموكلة لإدارة الموارد البشرية، فهي وظيفة رئيسة يندرج تحتها الكثير من الوظائف الفرعية، تقوم من خلالها وعلى أساسها إدارةُ الموارد البشرية بتوفير كل احتياجاتِ المنظمة أو الشركة من الموارد البشرية، وَفق مواصفات محددة من حيث: الشهادات العلمية، والخبرات العملية، والمهارات، والقدرات الذاتية... وغيرها، لشغل الوظائف الشاغرة والمتاحة في الشركة أو المنظمة.. وهذه الوظائف الفرعية يمكننا ذكر بعضها فيما يلي:

– وظيفة أو نشاط تصميم وتحليل العمل على أسس علمية، ومنهجية مدروسة، لواجبات ومهام ومسؤوليات وظائف الشركة أو المنظمة.

- وظيفة تخطيط الموارد البشرية :تقوم هذه الوظيفة بتقدير الحاجة المستقبلية من الموارد البشرية للمنظمة أو الشركة، من حيثُ أعدادُها ومواصفاتها، ونوعيتها...الخ

– وظيفة جذب واستقطاب الموارد البشرية :بناء على نتائج وظيفتي تصميم وتحليل العمل وتخطيط الموارد البشرية، عن طريق عرض مزايا العمل في المنظمة أو الشركة.. من خلال سوق العمل ا لمي، الإقليمي أو العالمي[5]**.**

- وظيفة انتقاء واختيار وتعيين الموارد البشرية.

- وظيفة التدريب والتأهيل للموارد البشرية :بعد اختيار الموارد البشرية الجديدة، تبدأ مرحلة إعادة التأهيل، وذلك من خلال برامج تدريبية علمية وعملية مدروسة، والتي تعمل على تأهيلهم وتجهيزهم لتسلم وتحمل مهام عملهم في المنظمة أو الشركة.

2. وظيفة تصميم نظم التعويضات والمكافآت والمزايا العينية: تعد من الوظائف الرئيسة والأساسية لإدارة الموارد البشرية، فتصميم عدد من الأنظمة التي على أساسها يتم وضع نظام للتعويضات والمكافآت والمزايا العينية، وهذا التحفيز يؤدي إلى وجود روح الانتماء، وزيادة درجات الولاء للمنظمة. وغيرها من الآثار الإيجابية، وتجنب المشكلات وآثارها السلبية ومن أهم هذه النظم:

- نظام المكافآت المالية المباشرة :وهذا النظام التحفيزي المالي المباشر، يقدَّمُ للموارد البشرية المجدة والمتميزة في عملها داخل الشركة ، وذلك من خلال التقويم المستمر لأداء هذه الموارد البشرية المبني على أسس علمية وفنية.

- نظام المزايا العينية :وهذا النظام التحفيزي غير المالي، يقدم للموارد البشرية العاملة في المنظمة أو الشركة دون استثناء خدمات متنوعة مثل: التأمين الصحي.

- نظام تقييم أداء الموارد البشرية :طبقاً لهذا النظام توضعُ مجموعة من القواعد والإجراءات والضوابط التي على أساسها يتمُّ تقييمُ أداء الموارد البشرية، من حيثُ الكفاءة والتميز في العمل، وبناء على نتائج هذا التقييم يُفَعَّل نظامُ المكافآت المالية ِ

3. وظيفة تدريب وتنمية الموارد البشرية: تعد من أهم وظائف إدارة الموارد لبشرية، فالتدريب لا يكتفي به فقط للموارد البشرية الجديدة، بل هو نظام مُستدام يهدِف إلى رفع الكفاءة المهنية والمهارية للموارد البشرية الجديدة والقديمة، فضلاً عن تنميتها المستمرة.وتشتمل على:

- التعلم المستمر والتدريب المتواصل: إن التعلم والتدريب يُكسبان المواردَ البشرية معارفَ ومهاراتٍ جديدةً، تقف بهم على أحدثِ ما توصلت إليه التكنولوجيا في مجال عملهم، مما يظهر بالضرورة في أدائهم لأعمالهم بكفاءة وفاعلية واقتدار.

- التنمية: تسعى إدارةُ الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة أو النشاط إلى تنمية أداء الموارد البشرية داخل المنظمة أو الشركة في المستقبل المنظور والبعيد، من أجل جعلها مؤهلةً وقادرة على ممارسة وظائف ذات متطلبات أعلى مما هي عليه الآن في المستقبل. فضلا عن تزويد الموارد البشرية بكل جديد في مجال المعرفة المتصلة بعملها وصناعتها.. بهدف تمكينها من الاندماج والتكيف مع كل جديد.

4. وظيفة حماية الموارد البشرية: وتهدف هذه الوظيفة إلى:

- توفير السلامة للموارد البشرية

- توفير الرعاية الصحية

5. وظيفة علاقات الموارد البشرية: تعد هذه الوظيفة من أهم الوظائف إذ تعمل على خلق بيئة مساعدة لنمو العلاقات الاجتماعية، والرعاية الإنسانية... إلخ، وتشتمل هذه الوظيفة على عملية دمج الموارد البشرية فهذه الوظيفة أو النشاط يتم من خلاله تصميمُ برامجَ متنوعة تشتمل على وسائلَ وطرقٍ تهدِف إلى تفعيل مشاركة الموارد البشرية في العملية الإنتاجية داخلَ المنظمة أو الشركة، بدءاً من المساهمة والمشاركة في عملية التخطيط التي تؤهلهم إلى المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، وتهدف هذه البرامج أيضاً إلى توفير الرعاية الاجتماعية للموارد البشرية، والمعاملة الإنسانية الراقية لهم، والعمل على حل المشكلات.

خامسا: أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية ومن خلال وظائفها تهدف إلى[6]:

1 . العمل على تحقيق الكفاية الإنتاجية: إن تحقيق الكفاية الإنتاجية يتم من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة أو الشركة، لتحقيق الاستخدام الأفضل لهذه الموارد مجتمعة. فالموارد المادية المتمثلة في المواد الخام، والعِدَد والآلات، والمعدات، وتكنولوجيا التصنيع... وغيرها، كلها مدخلات للعملية الإنتاجية، يستخدمها العنصرُ البشري داخل الشركة

أو المنظمة، ومن خلال كفاءة أدائه وحسن استخدامه لهذه الموارد المادية، يخرج المنتج في شكله النهائي كسلع، بالمواصفات والكميات ا لمدة سلفاً، وبأقل تكلفة ممكنة.فتحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال سلع أو خدمات ذات مواصفات مطلوبة، وكميات محددة، وبأقل تكلفة.. من

مسؤوليات العنصر البشري، الذي تشتمله اهتماماتُ إدارة الموارد البشرية، التي تحدد مهام الوظيفة وكيفية ممارستها، والمسؤولة عن تأهيل وتدريب العنصر البشري وعن تحفيزه، ورفع درجة انتمائه وولائه للشركة أو المنظمة التي يعمل بها، وهذه المنظمة تصبح من خلال هذا العنصر البشري قادرة على الأداء بإنتاجية عالية، مما يساعدها على البقاء والاستمرار في ظروف تنافسية مغايرة.

2. العمل على تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي: إن الكفاية الإنتاجية التي تهتم بتحقيق مخرجات ذات كفاءة عالية من حيث الكميات والمواصفات وأقل تكلفة، حقاً تساعد على بقاء واستمرار المنظمة أو الشركة، ولكنها لا تكفي وحدها لتحقيق النجاح والتميز ومن ثم القدرة الكبيرة على المنافسة والبقاء والاستمرار، إذ لا بد بجانب الكفاية الإنتاجية من تحقق الفاعلية في الأداء التنظيمي، والفاعلية تعني أن المنتج النهائي أو الخدمة التي تنتجها أو تقدمها المنظمة أو الشركة لا بد وأن يتوافر فيها الجودة العالية، لتحقيق الرضا المنشود من قبل العملاء والمستهلكين لها، أي أن هذه السلعة أو تلك الخدمة تكون قادرة على تلبية احتياجات هؤلاء العملاء، فضلاً عن تحقيق رغباتهم وتوقعاتهم في السلعة أو الخدمة التي يستهلكونها، ولتعي المنظمة أو الشركة أن الحكم على توافر الجودة العالية في المنتج أو الخدمة التي تقدمها للمستهلكين لن يكون معتبراً إذا كان من قِبَلِها وفقط، وإنما – وهو الأهم – أن يكون الحكم بجودة السلعة أو الخدمة صادرا عن المستهلكين أو العملاء .. [7]

إن تحقيق الجودة في السلع والخدمات يتوقف على كفاءة ومهارة العنصر البشري، وهذه الكفاءة وتلك المهارة الواجب توافرها في العنصر البشري من أكبر المهام الملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية، فعليها تصميم البرامج التدريبية لرفع كفاءة العنصر البشري، وإكسابه المهارة اللازمة، التي تمكنه - بجانب قدراته الذاتية – من تحقيق معدلات الجودة المأمولة، فضلاً عن توعيته بأهمية تحقيق الجودة في السلعة أو الخدمة التي يشارك في إنتاجها أو تقديمها، وأن توافر هذه الجودة يحقق رضا العميل أو المستهلك عن هذه السلعة أو الخدمة، ومن ثم تزداد رغبته في عدم تغييرها إذ إنها تلبي احتياجاته ورغباته، ومن ثم تحافظ الشركة أو المنظمة على عملائها، وهذا يؤدي بدوره إلى ا افظة على أرباحها، وا افظة على موقعها التنافسي، وحصتها السوقية، وقد يؤدي هذا الاستقرار إلى قدرتها على فتح أسواق جديدة، وزيادة حجم الشركة أو المنظمة، وتحقيق أرباح أعلى، ومن ثم زيادة الاستثمار في تنمية الموارد البشرية، فضلاً عن زيادة الرواتب والأجور والمكافآت المالية والتعويضات والمزايا العينية والتي تعود بالفائدة الكبرى على العنصر البشري في المنظمة أو الشركة.. بشكل مباشر وغير مباشر.. فضلاً عن الفائدة الكبرى التي يتحصل عليها المجتمع ككل من جراء الزيادة في النمو الاقتصادي.

العوامل التي أدت إلى الاهتمام بإدارة الموارد البشرية:

أ– أصبح العنصر البشري يمثل مكانة كأصل هام من أصول مواقع العمل له تأثير جوهري على الإنتاجية وكذلك ظهرت أهمية تنمية وتطوير العنصر البشري وصيانته ورفع معنوياته فضلا عن أهمية الاستخدام الأمثل لهذا العنصر.

2. حتمته التحديات والتطورات التكنولوجية الحديثة إلى جانب الرغبة في تطوير وزيادة الإنتاجية.

3. ضغوط المؤثرات البيئية الخارجية ويشمل ذلك :[8]

أ– المؤثرات القانونية :إن قوانين وتشريعات التوظيف التي تصدرها الدولة بهدف تامين وحماية العاملين والخدمات وظروف العمل وغيرها تعتبر من أهم المؤثرات.

ب– للنقابة العمالية دور هام في صياغة وتنفيذ سياسات وبرامج إدارة الموارد البشرية.

ج. تأثير سوق العمل : إن سوق العمل التي تحصل منه الشركات على ما يلزمها من عمالة كما ونوعا تؤثر بظروف العرض والطلب على عنصر العمل وهي ظروف متغيره بطبعتها وقد يصعب التنبؤ بها في بعض الأحيان ولهذا يعتبر سوق العمل من أهم المؤثرات البيئية في إمكانية توفير وظائف للحديثي التخرج.

د– المؤثرات الاجتماعية.

- ان القوى العاملة اليوم لا تحتاج فقط إلى الأجر العادل والمكان المناسب وإنما تحتاج إلى جانب ذلك اهتماما متزايد من الإدارة بمشكلاتهم المرتبطة بالعمل وبحاجاتهم ويحقق حاجات ذات مستوى أعلى لديهم مثل الحاجة إلى الشعور بالإنجاز.
- إن العاملين اليوم لا يبحثون فقط عن مجرد وظائف والتي توفر لهم الأمن الوظيفي والعائد المادي الجيد إنما أصبح الأهم من ذلك لديهم هو البحث عن مواقع عمل التي تنمي مهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم وتوفر لهم المسار المهني أو الوظيفي الذي يخطط لتطويرهم وتقدمهم الوظيفي على ضوء طموحاتهم وقدراتهم واتجاهاتهم وحاجاتهم لتقلد مناصب وظيفية أعلى.

هـ– المؤثرات التكنولوجية :إن تطور طرق وأساليب الإنتاج تؤثر بالضرورة على المهارات والقدرات اللازمة توافرها في العمالة.

تخطيط التنمية البشرية:

هنالك العديد من الظروف المتغيرة التي أدت إلى الاهتمام المتزايد بتخطيط الموارد البشرية.

1. العامل الأول العصر الذي نعيشه هو عصر الإبداع التكنولوجي الذي يتميز بالتطور السريع وعلى فترات قصيرة نسبيا ، أن التغير التكنولوجي يؤدي بالضرورة إلى أحداث عدم توازن في سوق العم حيث تطرأ تعديلات على طبيعة وخصائص ومواصفات المهارات المطلوبة لمواكبة هذا التطور التكنولوجي.

فقد يستحدث التطور التكنولوجي مهنأ وتخصصات جديدة وملغي البعض منها أو قد يغير من أهمية بعض المهن والتخصصات.

2. الوقت الطويل نسبيا الذي يستغرقه إعداد الكوادر البشرية

3.ضيق السوق العمل في الآونة الأخيرة ومعاناته لنقص واضح في أنواع معينة من المهارات

والتخصصات وبصفة خاصة في المجالات الإدارية والمهنية

4. الاهتمام المتزايد بمدخل النظم الذي ينظر إلى عمليات الاختيار والتعيين والتدريب والتطوير والنقل والترقية والمكافآت وغيرها كإجراء متكامل من نظام كلي حركي تفاعلي وليس نشاطا منفصلا.

5. تأثير السياسات القانونية فالدول الحديثة لها دور في التنمية يأخذ شكل أو آخر في مختلف الأنظمة الاقتصادية وتدخل الدول في اقتصاد لا يكون فقط من خلال الاتفاق العام وإنما أيضا من خلال السياسات والتشريعات التي تصدر في مجالات متنوعة والتي كثير ما يكون لها تأثير كبير على تخطيط الموارد البشرية.

مراحل عملية تخطيط التنمية البشرية:

المرحلة الأولى: البحث والاستقصاء: قبل إجراء أي توقعات خاصة بالطلب على العمالة وعرضها يلزم تكوين صورة واضحة عن مواقع العمل من خلال البحث والاستقصاء ويمتد ذلك ليشمل جميع البيانات عن مختلف العوامل المؤثرة في مواقع العمل سواء الفرص المتاحة لها أو الضغوط والمشاكل التي تواجهها والسياسات والطرق الحالية وعملية التوظيف في مواقع العمل والأوضاع والظروف الإنتاجية والسوقية الحالية وخطط مواقع العمل في مجالات الإنتاج فالتسويق والأرباح حتى يمكن ترجمتها إلى احتياجات من العمالة.

وهذا ويمتد البحث والاستقصاء ليشمل التغيرات في البيئة الخارجية وأثارها علن خطط مواقع العمل والطاقة الاستيعابية للسوق ودراسة وتحليل البيئة الخارجية للقوى العاملة والتطورات في سوق العمل ا لمي والخارجي وأنواع العمالة المتاحة حاليا والمنتظر توافرها في المستقبل واحتمالات تغييرها متأثرة بعوامل معينة ومخرجات أنظمة التعليم ومراكز التدريب الإداري والمهني والأعداد والنوعيات المتوقع تخرجها في المستقبل.

يشمل ذلك دراسة حجم وهيكل العمالة المتاحة على مستوى مواقع العمل وعلى مستوى الأقسام التنظيمية في مواقع العمل وكذلك دراسة الفرص والمشاكل المرتبطة بالعمالة الموظفة حاليا والمجالات التي يكون فيها استخدام العمالة اقتصاديا اقل من الحد المناسب والمجالات التي تتميز بتكلفة عمالة عالية.

المرحلة الثانية تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية: إن تحديد الطلب على العمالة هو احد الجوانب الهامة في تخطيط الموارد البشرية ويعني ذلك تقدير الاحتياجات من أفراد

القوى العاملة في مختلف مستوياتها وتخصصاتها التي تتطلبها عمليات التطوير والتوسع المستقبلية في أنشطة مواقع العمل.

ويتوقف تقدير حجم وهيكل الطلب على العمالة أساسا علن الدراسات الاقتصادية وبالمواقع العمل ذلك لتقدير آثار ونتائج التغييرات المخططة في حجم الإنتاج.

ويشمل تقدير الاحتياجات من العمالة الناحية العددية وكذلك الناحية النوعية بما يكفل مسايرة هيكل العمالة من زاوية التأهيل العلمي والخبرات والمهارات للمتطلبات الحركية السريعة لتغيير والتطور الاقتصادي والتكنولوجي.

مرحلة تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية في مختلف مستوياتها وتخصصاتها سواء باستخدام أساليب التوقعات الرياضية لاتجاهات الاقتصاد والتطورات في الصناعة هذا والى جانب تحديد العرض المتوقع لعمالة عن طريق حصر مصادر العمالة المتاحة حاليا بتحليل مدى استخدامها بالحدود المثلى أي مدى الفعالية في استخدامها.

ثم التوقع بمشاكل العمالة عن طريق إسقاط المصادر الحالية للعمالة على المستقبل ومقارنتها بالاحتياجات المتوقعة لتحديد مدى كفايتها كما ونوعا لسد تلك الاحتياجات.

وتعتبر هذه المرحلة هامة جدا في مجال تقييم جدوى وضع برامج وخطط جديدة تتطلب مهارات بشرية معينة كما هذه المرحلة في مجال التوجيه المهني للأفراد فضلا عن أهميتها في تطوير برامج وسياسات القوى العاملة.

ويتم تحديد الاحتياجات المستقبلية من العمالة بصفة عامة عن طريق إجراء توقعات لحجم الطلب على هذه العمالة والتوقعات بمثابة رؤية دقيقة للمستقبل ، هذه التوقعات الخاصة بالعمالة ليست هدفا في حد ذاتها وإنما تكمن قيمتها في توسيع نطاق الجوانب الأخرى لتخطيط العمالة وهي جزء من عملية التخطيط الكلي بمواقع العمل.

المرحلة الثالثة: مرحلة التخطيط: حيث يتم تحويل التوقعات إلى سياسات أفراد تكفل مواجهة الأحداث المستقبلية وإذا أسفرت المرحلة الثانية عن توقع عجز في بعض نوعيات العمالة عند إذن يتم تقدير مهارات مناسبة للتعرف لإحداث توازن بن جانبي العرض والطلب علن القوى العاملة وذلك من خلال تخطيط عمليات التدريب والتنمية بما يكفل إبقاء العمالة مواكبة دوما للمهارات والتخصصات الجديدة المطلوبة وتخطيط برامج الضرورية لعمليات الترقية النقل والتحفيز.

أما إذا أسفرت الدراسة في المرحلة السابقة عن توقع فائض في بعض نوعيات العمالة وهنا يتم تقدير السياسات التي تحدد كيفية التعامل مع هذا الفائض وتحويلها من عمالة غير ماهرة إلى عمالة ماهرة وبذلك توزيع الفائض من العمالة على الشركات ومواقع عمل أخرى.

المدى الزمني للتوقعات الخاصة بالعمالة:

يركز تخطيط الموارد البشرية على عمل التوقعات في المدى المتوسط والمدى الطويل نسبيا

حيث أن التغيرات الجوهرية المخططة تتأثر بطبيعتها بفترات زمنية طويلة نسبيا.

وبديهي ان المدى الزمني الذي يحكم عملية تخطيط الموارد البشرية يتحدد بطبيعة القرار الذي ترغب الإدارة ان تؤثر فيه وكذا البيئة والظروف ا يطة بمواقع العمل.

ومن العوامل التي تحدد المدى الزمني في علاقته بتوقعات الفترة اللازمة لتدريب وتنمية نوع

معين من العمالة حيث ان التوقع الخاص بهذا النوع من العمالة يجب ان يغطي فترة مماثلة لفترة تدريبهم وهذه عوامل أخرى تتدخل في تحديد الصدى الزمني لتخطيط الموارد البشرية مثل حجم مواقع العمل وطبيعة نشاطها وكذلك طبيعة السوق ومدى الفرص المتاحة للعاملين للتقدم المستمر داخل مواقع العمل. ويكون معدل التغير في البيئة ا بطة بمواقع العمل أكثر على طول فترة التوقع. فالبيئة المتغيرة تكون أصعب في إدارتها عن تلك البيئة المستمرة وتحاول الإدارة في البيئة المتغيرة ان تزيد من معدل رقابتها على ظروف بتجميع وتحليل بيانات ومعلومات أكثر دقة عن الأهداف والخطط المستقبلية وتأثيرها على العمالة الأمر الذي يستدعي إجراء توقعات ذات مدى زمني اقصر حيث انه كلما زاد معدل التغير كلما قلت درجة الثقة في التوقعات طويلة الأجل وبالتالي قلت درجه نفعها

أهم المداخل لتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية

1 – استخدام عوامل عبئ العمل: بموجب هذا المدخل يتم تحديد المعدل الزمني مقدرا بعدد الساعات التي يتطلبها إنجاز كل وحدة من حدات العمل.

2– استخدام مدخل السلاسل الزمنية: بموجب هذا المدخل يتم تحليل مستويات العمالة على فترة زمنية سابقة (سلسلة زمنية) ويستخدم ذلك كأساس لتوقع مستويات العمالة في المستقبل بمعني عمل توقعات لقيم مستقبلية في ضوء الاتجاهات الماضية والحالية وعلى وجه الاحتمال سوف تظهر مستويات العمالة عند تسجيلها على مدى فترة زمنية معينة.

وبصفة عامة من خلال اتجاه التوظيف أو العمالة في السنوات الماضية يمكن تقدير الاتجاه في المستقبل. ومن أهم وأبرز المشكلات التي تواجهه هذا المدخل هي درجة دقة التوقع لانه كلما كان التوقع لفترات زمنية مستقبلية بعيدة المدى زاد احتمال الخطأ الإحصائي نتيجة اعتماد التوقعات بدرجة كبيرة على اتجاهات ماضية.

وبهذا يكون من الأفضل عدم استخدام هذا المدخل للتوقع لفترة تزيد عن ثلاث سنوات باعتبار ان هذا المدخل يكون عمليا في التوقعات قصيرة ومتوسطة الأجل.

3. استخدام الارتباط لتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية: من خلال هذا المدخل يمكننا التنبؤ بحجم العمالة في المستقبل على ضوء معرفة قوة وحجم العمل في المستقبل،وتوضح مقاييس الارتباط درجة العلاقة بين ظاهرتين في حالة وجود ارتباط قوي بين ظاهرتين فانه يمكن تقدير قيمة أحداهما على ضوء معرفة قيمة الأخرى.

فيما يلي نورد مثال على هذا المد خل بيان حجم الإنتاج وكذلك حجم العمالة الموظفة خلال السنوات الخمس السابقة بإحدى الشركات الصناعية.[9]

السنوات	حجم الإنتاج	حجم العمالة
1996	4000	40
1997	5000	60

1998	4000	40
1999	6000	70
2000	7000	80

من خلال هذا المثال المبسط نستطيع استخدام معادلة إحصائيا في تقدير حجم العمالة المطلوبة لهذه الشركة خلال الأعوام الثلاثة القادمة بشرط ان يكون إنتاج هذه الشركة متزايد من سنة إلى أخرى

أولا : يوجد معامل الارتباط بين ظاهرتي حجم الإنتاج وحجم العمالة:

السنوات	حجم الإنتاج بالآلاف (X)	عدد العاملين بالعشرات (Y)	XY	X^2	Y^2
1996	4	4	16	16	16
1997	5	6	30	25	36
1998	4	4	16	16	16
1999	6	7	42	36	49
2000	7	8	56	49	64
N=5	{X=26 X=5.2	{Y=29 Y=5.8	{XY=160	$\{X^2=142$	$\{Y^2=181$

من الجداول الإحصائية يتضح أن معامل الارتباط لمثل هذه العينة يكون معنويا على مستوي 5 %إذا زاد عن 0.878 ومن ثم يمكن القول أن هناك ارتباط بين حجم الإنتاج وعدد العمالة ويمكننا إذن استخراج معادلة مستقيم الانحدار كالتالي :[10]

$$Y=A+BX$$

$$\{Y=NA+B\{X$$
$$\{XY= A\{X+B\{X^2$$

من هذه المعادلة يمكننا تقدير عدد العاملين في هذه الشركة خلال الأعوام الثلاثة القادمة بشرط أن يكون إنتاج الشركة في تزايد مستمر وتكون المعادلة على الصورة.

$$Y= -1.2+1.35\ X$$

ومن خلالها يمكن التنبؤ وتقدير حجم العمالة على أساس الكمية المتوقع إنتاجها خلال الثلاثة سنوات القادمة.حيث أم Y تمثل حجم العاملة المطلوبة تقديرها.

و X يمثل حجم الإنتاج المتوقع خلال العام.

4– المدخل الرابع استخدام اتجاهات الإنتاجية: هو اتجاهات نمو الكفاءة الإنتاجية لعنصر العمل بنصيب العامل من الإنتاج وذلك تمهيدا لتقدير الاحتياجات من القوي العاملة عند أهداف إنتاجية معينة مع الأخذ في الاعتبار عنصر التطور التكنولوجي فعلى ضوء حصة الفرد من المخرجات بصفة عامة إنتاجية الفرد ومعرفة القدر المتوقع من المخرجات يمكن تقدير العمالة لتحقيق

هذا القدر المتوقع لهذه المخرجات.

فتحسين الإنتاجية لا يرجع بصفة دائمة إلى زيادة الجهد البشري فان كان معدل الزيادة في إنتاجية العمل يفوق معدن الزيادة المستهدفة في الإنتاج الكلي يقل الطلب على العمالة.

إذا كان معدل الزيادة في إنتاجية العمل اقل من معدل الزيادة المستهدفة في الإنتاج الكلي يزيد الطلب على العمالة.

وإذا تساوى المعدلات ظل الطلب على العمالة ثابتا لا يتغير ومن الوجهة العملية تختلف معدلات الكفاءة الإنتاجية من شركة إلى أخرى وفقا لعوامل عديدة منها نوع الصناعة وحجم المصنع ومقدار الاستثمار في رأس المال وأساليب الإنتاج المستخدمة وحجم العمليات وأساليب التدريب وطرق وأساليب والإدارة والتنظيم ومستوى ظروفا العمل السائدة وغيرها.

5. استخدام مدخل الإنتاجية: في هذا المدخل تستخدم تقديرات متغير ما في عمل تقديرات لمتغير آخر إذ كان هنالك ارتباط بين المتغيرين.

مثال على ذلك يمكن الاستناد إلى حجم المبيعات من أجهزة ومعدات معينة في تقدير حجم خدمات الصيانة لهذه الأجهزة في المستقبل.

وبمعرفة إنتاجية عامل الصيانة يمكن تقدير حجم العمالة المطلوبة للصيانة وأيضا يمكن الاستناد إلى عدد عمال الإنتاج لتقدير عدد عمال الصيانة في مصنع ما ومن خلال هذه المقارنة بمكن تقدير العمالة المطلوبة.

مدى الدقة في التوقعات الخاصة بالعمالة:

من المؤكد أن نسبة الدقة في التوقعات الخاصة بالعمالة لن تصل إلى 100 % وهذا راجع إلى اعتبارات أهمها :[11]

1- قابلية التوقع في المجال أو النشاط التي تنتمي إليه الشركة أو المصنع.

2- دقة البيانات المستخدمة.

3- درجة التكامل بين تخطيط العمالة وجهود التخطيط الأخرى بمواقع العمل.

4- مقدار الخبرة المتوفرة لمواقع العمل ومجالات التخطيط.

من أهم المتغيرات في هذا المجال المتغير الأول إذ من الصعب توقع العمالة المطلوبة لشركة ما

تخضع عملياتها لتقلبات وتغيرات واسعة استجابة لتغيرات سريعة في نموذج أو طراز الإنتاج أو الدورة التجارية.

كذلك نوع المستقبل التي يتم التوقع خلاله تأثير على دقة توقعات ففي المستقبل ذي المدى المتوسط لا نحتاج إلى مداخل رياضية لتقدير حجم العمالة إذ تكفي الخبرات الإدارة في هذا المجال.

تحديد العرض المتوقع للعمالة:

إن توقع حجم ونوعيات العمالة ونوعيات العمالة المطلوبة في فترة مستقبلية هو خطوة هامة في تخطيط الموارد البشرية يكملها خطوة هامة وهي ترفع نوعيات

العمالة التي ينتظر ان تكون متاحة خلال فترة التوقع ان حجم ونوعيات العمالة المتاحة حالبا هو الأساس الذي يبني عليه توقع العمالة التي ستكون متاحة في المستقبل.

تحليل البيئة الخارجية للقوى العاملة:

يفيد هذا التحليل في الوقوف على ظروف البيئة الخارجية وإثرها على عرض العمالة ومن المعلوم ان عرض قوة العمل يمثله أساسا عدد السكان في الدولة[12]

والداخلين في قوة العمل والقادرين عليه نتيجة تسلحهم بمستويات معينة من التعليم والتدريب والخبرة والراغبين فيه وذلك في زمن معين.

ولذلك تكون الدراسات الديموغرافية هي الأساس في تحديد حجم العوض من العمالة على ضوء كل من الحجم السكاني وهيكل التركيب العمري والنوعي والمهني لسكان.

وبصفة عامة فهناك عدد من الظروف والعوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية تؤثر في عرض العمالة وأهمها الظروف والعوامل التالية:

– العرض ا لمي والقومي للعمالة على أساس المهارة والتخصص.

– اتجاهان البطالة على المستوى القومي وعلى أساس الصناعة.

– النشاط الاقتصادي للمشروعات ا لمية وعلى المستوى القومي.

– نشاط المنافسين.

– القوى العاملة الكلية ا لمية والقومية.

– اتجاهات التعليم.

– اتجاهات التدريب المهني والإداري.

– اتجاهات الاجتماعية.

– التشريعات القانونية.

معدلات النمو السكاني وفقا لمعدلات المواليد والوفيات السائدة التي تتأثر جميعها بالظروف الاقتصادية والاجتماعية السائدة

– الإستراتيجية الدولية للعمالة.

تخطيط المسارات اللازمة لتحقيق التوازن في قوى العمل

من المعلوم إن التوقعات الخاصة بطلب وعرض العمالة هي أجزاء متكاملة من تخطيط الموارد البشرية على انه إذا أسفرت هذه التوقعات من عدم وجود توازن بين جانبي الطلب والعرض فلابد من استعداد جهة الإدارة لتخطيط المسارات التي تكفل تحقيق هذا التوازن وبصفة خاصة في المجالات التالية :[13]

1. تخطيط عملية استقطاب أفراد صالحين للتعيين

2. تخطيط عمليات الترقية.

3. تخطيط التدريب.

4. تخطيط عمليات التنمية الإدارية والتطوير التنظيمي

5. تخطيط عمليات التعاقب.

6. تخطيط نظم المرتبات والمكافآت بما بكفل منح مرتبات ومكافآت عادلة والأقل فعالية خطط استقطاب أفراد جدد وخطط الترقية والتدريب والتنمية وغيرها.

7. التخطيط لمعالجة حالات الزيادة في العمالة بما يكفل استبعاد النتائج الاجتماعية الضارة للعمالة الزائدة.

8. تخطيط العلاقات الصناعية.

التوصيات والاقتراحات

1. تخطيط التطور الوظيفي على مستوى الشركات.

2. العمل على وضع تقديرات مستقبلية متوسط المدى لاحتياجات الشركات ومواقع العمل من القوى العاملة.

3. العمل على تخطيط جيد لتحسين التوازن في القوى العاملة.

4. العمل على دراسة معدلات دورات العمل كل ثلاث أو خمسة سنوات

5. إنشاء مصرف للمعلومات ويطلق عليه نظام المعلومات عن العنصر البشري يعمل علن إجراء توقعات دقيقة خاصة بعرض العمالة والطلب عليها.

6. التنبؤ بمستويات العمالة المستقبلية وكذلك تحديد برامح تدريب جديد للعمالة.

الهوامش

[1]– غربي. ع وآخرون، "تنمية الموارد البشرية"، دار الهدى، عين مليلة، 2002، ص: 120

[2]– نفس المرجع، ص: 198.

[3]– الدكتور زكي محمود هاشم، " إدارة الموارد البشرية"، كلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة الكويت، الطبعة لأولى، 1989، ص ص ص :31 32 34.

[4]– د.عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي"، الطبعة1، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص ص 50 90

[5]– **Chrisina Townsend and Michael Freshwater, Manpower mobility and grouping of skills personnel management, June,1978,P:36**

[6]– **Ashon D. Felstead, Human resource management, London, 1995.P 30.**

[7]– الدكتور زكي محمود هاشم ، مرجع سابق ، ص ص 54 57 .

[8]– سعاد عمران البركي، ورقة عمل بعنوان "التنمية البشرية في سوق العمل"، الجماهرية العربية الللييبة، بنغازي، 2008، ص: 05.

[9]– عبد المنعم ناصر الشافعي، مبادئ الإحصاء، الباب التاسع، دار الكتاب العرفي للطباعة والنشر، القاهرة، 1967، ص 253 – 288

[10]– احمد عبادة سرحان وآخرون، الإحصاءات التطبيقية، الباب الأول، دار المعارف، 1962، ص :1–50.

[11]– سعاد عمران البركي، مرجع سابق، ص: 16.

[12]– الدكتور زكي محمود هاشم، مرجع سابق، ص ص: 76 79.

[13]– نفس المرجع ، ص ص ص :90 91 92.